

## **Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján**

**Gelei Andrea, Schubert Anikó**

**72. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2006. július**

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján

Gelei Andrea – Schubert Anikó

Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

## Összefoglalás

Műhelytanulmányunk a vállalati versenyképesség fogalmának a hazai szakirodalomban elfogadott fogalmára építve felvázolja és az FMCG (Fast Moving Consumer Goods) piac egy jelentős vállalatának példáján keresztül bemutatja a versenyképesség kompetencia alapú fejlesztésének belső gondolatmenetét. Az elemzésben szereplő vállalat ellátási lánc menedzsment kompetenciájának fejlesztése révén ismertetésre kerülnek a vevői érték FMCG piacon általánosan is tekinthető elemei, a meghatározó értékdimenziók, illetve azok képességek, melyek az ellátási lánc kompetencia elemeiként, a vevői értékvezérlők javításán keresztül hozzájárulhatnak a vevői értékdimenziók erősödéséhez.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, vevői érték, kompetencia, értékvezérlők, FMCG

## Abstract

The working paper presents and with the help of a concrete case illustrates a competence-based model of firm competitiveness. The model stresses the importance of harmonizing the different customer value dimensions and those competences and capabilities, which are capable to create these dimensions. The model links these two basic elements of firm competitiveness through the concept of customer value drivers. The development of a supply chain management competence in a dominant FMCG supplier firm helps illustrate and understand the theoretical concept presented.

**Keywords:** firm competitiveness, customer value, firm competence, value driver, Fast Moving Consumer Goods

## Bevezetés

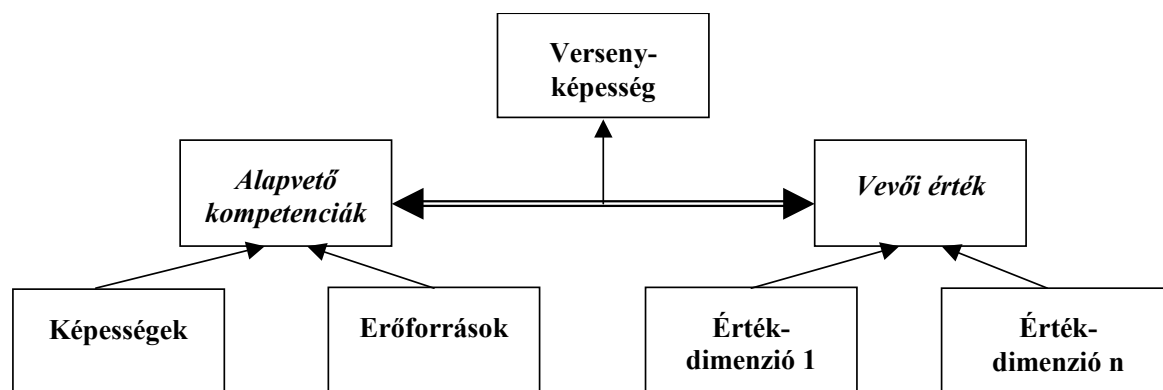
Műhelytanulmányunk a vállalati versenyképesség fogalmának a hazai szakirodalomban elfogadott fogalmára építve felvázolja és az FMCG (Fast Moving Consumer Goods) piac egy jelentős vállalatának példáján keresztül bemutatja a versenyképesség kompetencia alapú fejlesztésének belső gondolatmenetét. Az elemzésben szereplő vállalat ellátási lánc menedzsment kompetenciájának fejlesztése révén ismertetésre kerülnek a vevői érték FMCG piacon általánosnak is tekinthető elemei, a meghatározó értékdimenziók, illetve azok képességek, melyek az ellátási lánc kompetencia elemeiként, a vevői értékvezérlők javításán keresztül hozzájárulhatnak a vevői értékdimenziók erősödéséhez. Alapvető célunk nem a kiválasztott vállalati fejlesztések értékelése, mint inkább a példa segítségével az alkalmazott modell fogalmainak és belső összefüggéseinek illusztrálása, konkrét tartalommal való megtöltése és ezzel az érthetőség növelése.

### 1. A vállalati versenyképesség kompetencia alapú modellje

Műhelytanulmányunk központi és legátfogóbb fogalma a vállalati versenyképesség. A vállalati versenyképesség nem más, mint a vállalat képessége a környezeti, és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001). E fogalom a vállalati versenyképességet, mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége.

A vállalati versenyképesség értelmezésünkben alapvetően két tényező függvénye (Gelei, 2006). Egyrészt meghatározza az, hogy hogyan tudja a vállalat a szükséges *vevői értéket* biztosítani. Ehhez arra van szükség, hogy a cég azonosítani tudja *vevőjének legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak, fontosnak tartott jellemzőit, hiszen csak ezeken keresztül, vevői értéket teremtve tud újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók megmutatják, hogy mivel tud a beszállító megrendelője számára értéket teremteni, és így módon hozzájárulni annak versenyképességéhez is. Ezek az értékdimenziók egyben azok a választási paraméterek is, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit.

1. ábra: A vállalati versenyképesség két összetevője (Gelei, 2006)



A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges értékdimenzióknak az azonosítása. Arra is szükség van, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *alapvető kompetenciák*-, ehhez pedig milyen *erőforrások és képességek* - kiépítése szükséges. A vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges alapvető kompetenciák folyamatos összehangolása lehet csak hosszú távon a vállalati versenyképesség alapja. Ezt az összefüggést illusztrálja az alábbi ábra.

Műhelytanulmányunkban elsőként tisztázzuk, mit értünk az előbbiekben használt szakkifejezések alatt, illetve hogyan értelmezzük a közöttük lévő kapcsolatot. Először az erőforrások, képességek, illetve alapvető kompetenciák fogalmát, illetve az ezeket kifejlesztő erőforrás alapú stratégiai menedzsment irodalmát mutatjuk be. Ezt követően a vevői érték, az értékdimenziók, és értékvezérlők egymással összefüggő fogalomkörét vizsgáljuk meg. Végül, de nem utolsó sorban konkrét vállalati példán keresztül bemutatjuk az elméleti koncepció egy gyakorlati megvalósulását.

## 2. Vállalati kompetenciák, képességek és erőforrások

A stratégiai menedzsment általános érvényű és sokáig meghatározó tétele volt, miszerint a vállalatok versenyképessége kitüntetett termék – piaci pozíciókból származik (versenyerők, illetve a stratégiai konfliktusok elmélete). Ennek a megállapításnak, illetve a ráépülő kutatási iránynak a dominanciáját törte meg Rumelt (1991) elemzése, mely rámutatott arra, hogy a profit tekintetében adott iparágon belüli különbségek sokszor nagyobbak, mint a különböző iparágak között megfigyelhető eltérések. Ezzel a megállapítással Rumelt relativizálta az iparági tényezők jelentőségét és felhívta a figyelmet a vállalaton belüli tényezők fontosságára. Az említett tanulmány alapján új erőre kapott az a megközelítés, mely a vállalatok versenyképességét szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből származtatja. Ezt a kutatási irányt követi a stratégiai menedzsment ún. erőforrás-alapú megközelítése, mely hangsúlyozza a vállalat-specifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati teljesítményben játszott meghatározó szerepét (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984).

Az alábbiakban ennek a kutatási iránynak, illetve fő megállapításainak bemutatására kerül sor. Az elmélet képviselői a vállalatokra, mint meghatározott, vállalatonként eltérő, tehát szervezet-specifikus erőforrások és képességek csomagjaira tekintenek és a következő kérdésekre keresi a választ:

- Milyen fogalmakkal ragadhatók meg és írhatók le a vállalati működésnek azok az elemei, építőkövei, melyek alkalmasak a hosszú távú versenyképesség biztosítására?
- Melyek a hosszú távú versenyképesség biztosításában kiemelkedő jelentőségű erőforrások és képességek jellemzői?
- Hogyan épülnek fel ezek az elemek, mi jellemzi kapcsolatukat, belső struktúrájukat?

Az erőforrás alapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség biztosításában alapvetően két nagy forrás-csoport különböztethető meg, az *erőforrások és a képességek* csoportja. Az elemzés kiinduló egységét az erőforrások jelentik. Az *erőforrásokat* sokan sokféleképpen határozták meg.<sup>1</sup> Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások olyan termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok), melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon (Grant, 2002; Antal-Mokos et al., 1997). Grant (2002) csoportosításában az erőforrások lehetnek megfogható (tangible), megfoghatatlan (intangible) és humán erőforrások. A megfogható erőforrások csoportjába tartoznak pl. a vállalat létesítményei,

---

<sup>1</sup> Meg kell jegyezni, hogy a szakirodalomban található olyan értelmezés is – pl. Barney (2001), mely az erőforrásokat átfogó kategóriaként használja beleértve a képességek fogalmát is.

termelési sorai, de pénzügyi erőforrásai is. A nem megfogható erőforrások közé sorolható az alkalmazott technológia, de a hírnév, márkanév is. Az emberi erőforrások csoportjába tartoznak azok az egyéni készségek (individual human skills) és tudás, melyet a vállalat alkalmazottainak birtoklása révén potenciálisan a magáénak tudhat. A humán erőforrás ugyanakkor a másik két erőforrás-csoporthoz viszonyítva sajátos abban a tekintetben, hogy míg az előző két csoport esetében a vállalat birtoklása az adott erőforrás felett korlátlan, itt csak korlátozott birtoklásról beszélhetünk, amennyiben csak időlegesen, tehát a munkaidő alatt rendelkezhet a vállalat munkavállalói, mint erőforrások felett.

Teece és szerzőtársai (1997) az erőforrások definiálásakor az általánosan elfogadott meghatározást tovább finomítják, amikor különbséget tesznek *termelési tényezők (input)* és erőforrások között. Értelmezésük szerint a termelési tényezők azok a nem megkülönböztetett inputok, melyek közvetlenül megvásárolhatók a tényezőpiacon. A nem differenciált jelleg azt jelenti, hogy hiányoznak belőlük a vállalat-specifikus elemek, jellemzők. Ilyen termelési tényező pl. a föld, a képzetlen munkaerő és a tőke, de ide tartozik a közös/nyilvános tudás (public knowledge) is. Ezzel szemben az erőforrásoknak már van bizonyos fokú vállalat-specifikus jellege. Az erőforrások tehát vállalat-specifikus termelési tényezők, inputok -, mint pl. bizonyos specializált termelési létesítmények, a mérnökök tapasztalatai -, melyek már gyakran tartalmazzak tacit tudást.

Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. A működési folyamatok inputjai közötti koordináció, együttműködés folyamata során olyan ismeretek, tudás jön létre, melynek megléte, illetve jellemzői a versenyképes működésnek fontos feltételei. A versenyképes működés biztosításához tehát nem elegendő a szükséges erőforrások meghatározott csoportjának rendelkezésre állása – szükség van az emberek, illetve az emberek és egyéb erőforrások közötti koordináció komplex mintáira is. Az ilyen koordinációs minták tökéletesítése megköveteli azok ismétlését. Az ismétlés során kialakulnak az ún. rutinok (Nelson – Winter, 1982), melyek tevékenységek rendszeres és kiforrott mintáját jelentik. Ezek egyének akcióinak koordinált sorozataként értelmezhetők. A **képesség** az erőforrás alapú megközelítés értelmezése szerint alapvetően *egy rutin*, vagy interaktív rutinok egy csoportja és így lényege, hogy, hogyan végez el a szervezet, illetve annak egy meghatározott alrendszere bizonyos egyszerűbb, vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A képességek, mint a szervezeten belüli együttműködési, koordinációs rutinok egy csoportja egyben a szervezetbe ágyazott tudás hordozói is.

A fenti gondolatmenetnek megfelelően a vállalati képességeket (capabilities) a vállalati rutinokon keresztül ragadja meg Fahy (2000), Miller és szerzőtársai (2002), illetve Teece és szerzőtársai is (1997). Ez utóbbi szerzők meghatározása szerint vállalati rutinokról, képességekről beszélünk akkor, amikor a vállalat-specifikus eszközöket egyéneken és csoportokon átívelve a működés során integrált csoportokba kötjük, s ezáltal lehetővé tesszük meghatározott tevékenységek végrehajtását. Ilyen képesség, vagy rutin pl. a minőségmenedzsment, a miniatürizálás, vagy a különböző vállalati rendszerek integrációja.

A szervezeti *rutinok*, illetve vállalati képességek meghatározó *tulajdonságai* közé tartozik azok *szociális jellege*, illetve az, hogy a képességekben a *tacit tudás* halmozottan jelenik meg. A képességek szociális jellege, tehát közösségi jellemvonása arra utal, hogy az interakcióban

több szereplő vesz részt, a tacit jelleg pedig a képességek tudásként való értelmezésével magyarázható. A tacit jelző a tudás megragadhatóságával függ össze. „Nonaka (1994) szerint a tacit tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, ... és az adott helyzethez való kapcsolatban, így annak létezik egy kognitív háttére is...” (idézi: Zoltayné [szerk.], 2002 224.old.). A tacit tudás tehát nehezen megragadható, leírható, és kommunikálható. Bemutatására, fejlesztésére, és átadására leginkább gyakorlás során van lehetőség.

A képességnek e két kiemelt jellemzője egymással össze is függ, hiszen minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz és erőforráshoz kötődik, hanem több résztvevő szereplő és erőforrás interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik, annál nehezebben megragadható lesz az a tudás, annál inkább igaz rá a tacit jelző.

Az erőforrás alapú vállalati stratégia megközelítésének második kulcskérdése, hogy a vállalat számára rendelkezésre álló erőforrások és képességek közül melyek azok, amelyek a hosszú távú versenyképesség szempontjából kiemelkedő jelentőségűek. Az elmélet az erőforrásoknak és képességeknek négy ebből a szempontból fontos, ezért **lényeges jellemvonását emeli ki**. Ezek a következők (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984,1995; Barney, 2001):

- Az erőforrásoknak (, illetve képességeknek – de a továbbiakban egyszerűen erőforrásoknak) *értékesnek (valuable)* kell lennie, tehát alkalmazása által a vállalat magasabb értéket kell tudjon előállítani, mint nélküle.
- Legyen az erőforrás *ritka (rare)*, azaz legyen az adott erőforrással rendelkező vállalatok száma kevesebb, mint amennyi a piacon a tökéletes verseny létrejöttéhez szükséges.
- Fontos az erőforrások azon tulajdonsága, miszerint *ne legyen imitálható, utánozható (inimitable)*, hiszen ily módon az általa biztosított előny nem lehet tartós, hosszú távú.
- Kiemelt tulajdonsága az erőforrásoknak a *szervezeti beágyazottság (organizational fit)*. Az erőforrások, még inkább képességek kiaknázása csak az adott szervezeti kontextusban biztosítható, minél erőteljesebb tehát ez a szervezeti beágyazottság, annál nehezebb lesz másolni az adott erőforrást, képességet.

E négy kiemelt jellemző nevének kezdőbetűiből származik a *VRIO modell* (Barney, 2001) megnevezés, mely összefoglalja az egyes tulajdonságok versenyben betöltött szerepének jelentőségét és a különböző tulajdonságokkal rendelkező erőforrások és képességek által általa elérhető teljesítmény mértékét. Azok az erőforrások, illetve képességek játszanak az erőforrás alapú stratégiai menedzsment elmélete szerint kitüntetett szerepet a vállalati siker szempontjából, melyekre párhuzamosan igaz mind a négy kitüntetett jellemző.

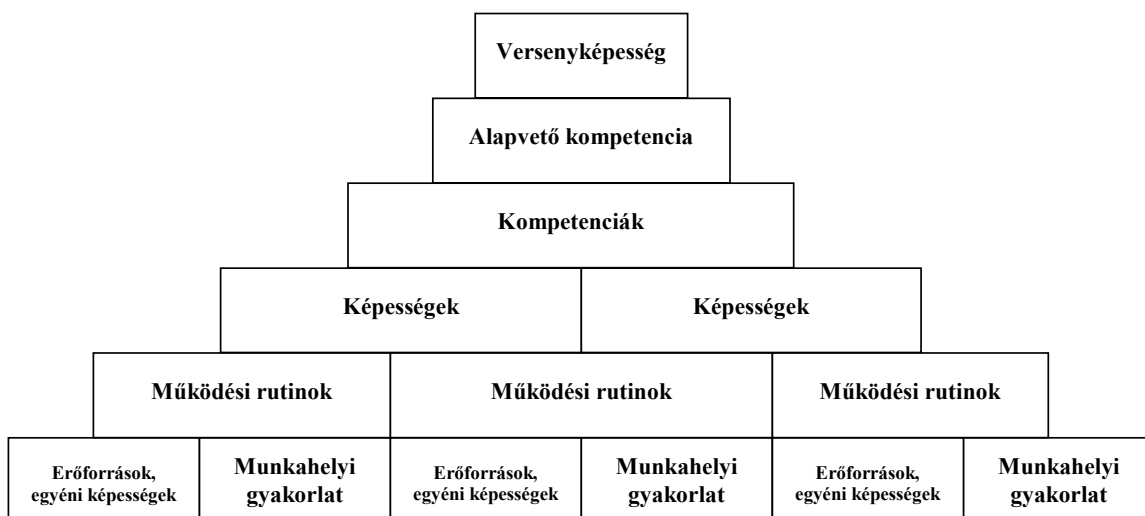
A kiemelt jellemzők természetesen részben össze is függnék egymással, hiszen az erőteljesen vállalat-specifikus környezetet igénylő, ezért az adott szervezetbe több szálon kötődő, tehát erős szervezeti beágyazottsággal rendelkező erőforrások és képességek többnyire nehezen másolhatók is. A megkülönböztetés ugyanakkor indokolt, hiszen az erőteljes szervezeti beágyazottság mellett más is eredményezheti a nehéz másolhatóságot. Okozhatja ezt pl. szabadalom is. Az erőteljes szervezeti beágyazottság, illetve a képességeknek azon jellemvonása következtében, hogy erőforrások és szereplők közötti interakció során alakulnak ki, illetve azok során folyamatosan változnak, az egyes képességeknek létezik egy az elmélet számára fontos további tulajdonsága is. Ez a *képességek útvonal függősége (path dependency)* (Teece et al., 1997). A képességek a vállalat működése során hozott döntések eredményeképpen, azoknak mintegy a lenyomataként alakulnak ki, erőteljesen szervezet-specifikus, s ez azt is maga után vonja, hogy a bonyolultabb rutinok, képességek rövidtávon ragadósak, azaz nehezen lesznek másolhatóak, imitálhatóak.

A hosszú távú, tartós versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek jellemzőinek vizsgálata során a kutatók figyelme az elmélet elnevezésében is szereplő és a kezdetekkor egyértelműen a figyelem középpontjában álló erőforrások felől egyre inkább eltolódott a képességek, illetve az erőforrások és képességek komplex csomagjainak vizsgálata felé. A működési rutinok megnevezésére a képességek fogalma mellett, illetve azzal szinonimaként használják a különböző szerzők a szervezeti képességek (organizational capabilities) kifejezését is (Grant, 2002).

A vállalat hosszú távú versenyelőnyét biztosító képességek megnevezésére két fogalom is kialakult. Selznick (1957) a *megkülönböztető kompetencia* (distinctive competence), míg Hamel és Prahalad (1990) az *alapvető kompetencia* (core competence) fogalmait használják. A kettő közül ez utóbbi vált elfogadottabbá és terjedt el a használata. Selznick azokat a kompetenciákat tekintette megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál jobban végez el. Hamel és Prahalad alapvető kompetencia fogalma szintén azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni és ott sikeresen helyt állni a versenyben. Az alapvető kompetenciákra igazak a VRIO modell jellemvonásai, ezért jelentős szerepet játszanak benne a szervezeti képességek, rutinok. Az *alapvető kompetenciák* jellemzően *összetettek és rendszerszerűek* (compound and systemic), ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult erőforrásból, illetve képességből épülnek fel. Az alapvető képességek belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme, hogy azok tartalmazzák az erőforrások és képességek összefüggő kombinációját, melyeket azután nehéz lesz másolni.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy az erőforrás alapú vállalatelmélet, illetve a képesség alapú stratégiai menedzsment értelmezésében a vállalati versenyképesség igen összetett jelenség, melynek felépítése piramis jellegű. A piramis alján szerepelnek az erőforrások és az egyéni készségek, melyek együttesen meghatározott munkahelyi gyakorlatot hoznak létre. A kapcsolódó erőforrások/egyéni képességek és a kialakuló munkahelyi gyakorlat során létrejönnek a tevékenységnek már átfogóbb, szélesebb körét jelentő működési rutinok. Működési rutinok összekapcsolódásával képességek alakulnak ki, melyek együtt bizonyos kompetenciákat teremtenek. A vállalat számára meghatározó az alapvető kompetencia, mely versenyképességének alapja, forrása.

2. ábra: Az erőforrások és képességek egymásra épülése, a versenyképesség kompetencia alapú struktúrája



### 3. Vevői érték fogalma és összetevői

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza az, képes-e tartósan arra, hogy vevői számára értéket teremtsen. **Vevői érték** akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter szerk.; 2003). A vevői értéket legáltalánosabban úgy fogalmazhatjuk meg, mint a vevő (fogyasztó) szubjektív véleménye arról, hogy a kapott termék és szolgáltatáscsomag mennyiben felelt meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985). A vevői értéknek ez a meghatározása igen átfogó, melyet a vevői értékdimenziók (value dimensions) fogalmán keresztül bonthatunk ki.

Az **értékdimenziók** elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A tevékenységmenedzsment szakirodalma gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a versenyelőnyforrások fogalmát (Chase et al., 2001) s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a vevői érték megragadható, illetve növelhető. A versenyelőnyforrásainak ismertetésekor hagyományosan a következő tényezők kerülnek megjelölésre: ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike egyaránt értelmezhető a vevői, illetve a fogyasztói (végső felhasználó) érték esetében.

A beszállító által megrendelőjének nyújtott értéknek az előbbieken túl is sokféle konkrét eleme, megnyilvánulási formája, dimenziója van. Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).
- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.
- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

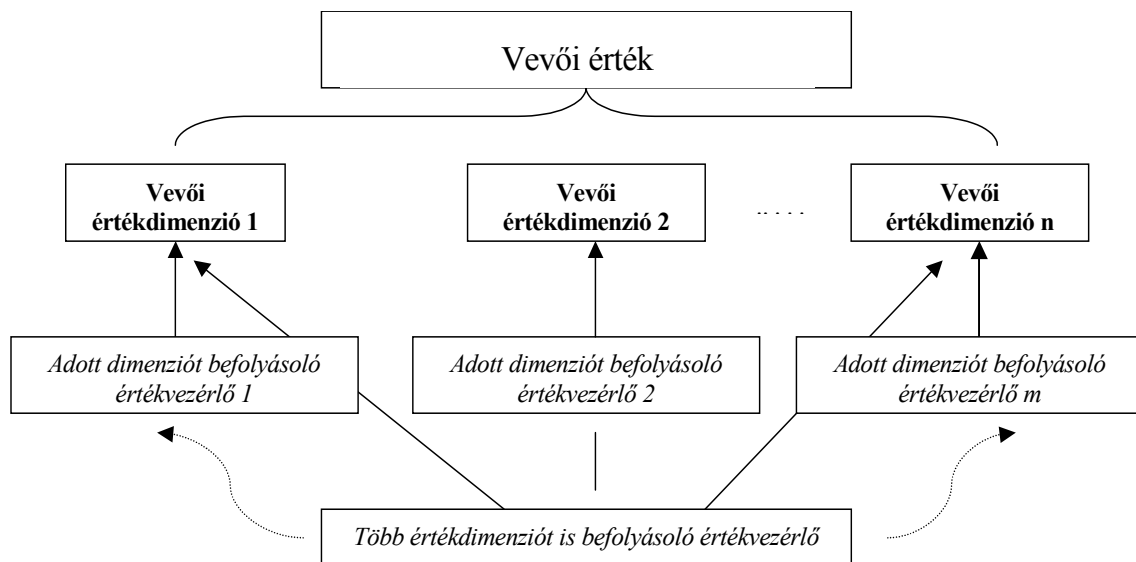
A vevői értékdimenziók mellett a szakirodalom használja az **értékvezérlő** (value driver) kifejezést. A value driver kifejezés a stratégiai menedzsment irodalmában a vállalati érték alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezők, az ún. *stratégiai értéktényezők* (Könczöl et al., 2006). Ez a megközelítés a vállalati értéket, illetve a tulajdonosi értéket helyezi vizsgálódásának középpontjába. A tulajdonosi érték hálójá (Rappaport, 2002) koncepció szerint azokat a tényezőket tekinthetjük stratégiai értéktényezőknek, melyek a különféle vezetői döntéseken keresztül közvetlenül befolyásolják a vállalati és ezen keresztül a tulajdonosi értéket, illetve az azt irányító tulajdonosi hozam alakulását. Tanulmányunk középpontjában ugyanakkor nem a vállalati, illetve a tulajdonosi érték, mint inkább a vevői



érték áll. Rappaport gondolatmenete és a value driver koncepciója ugyanakkor igen hasznos a vevői érték kialakulásának műhelytanulmányunkban használt koncepciójában, itt is közvetítő kapcsot jelent a vevői érték, illetve különböző értékdimenziói és az azokat létrehozó vállalati működés erőforrásai, képességei és kompetenciái között. A tulajdonosi érték megközelítéstől való megkülönböztetés érdekében a value driver kifejezést a vevői értékteremtés során értékvezérlőként fordítjuk (Chikán – Gelei, 2006).

Az értékvezérlőket olyan működési célként értelmezzük tehát, melyeken keresztül a vállalat befolyásolhatja a különböző vevői értékdimenzióknak, végső soron a vevői értéknek az alakulását. A vevői érték különböző dimenziói tehát a vállalati teljesítménynek azon elemei, melyek közvetlenül relevánsak, fontosak a vevő számára, míg az egyes értékvezérlők olyan operatív teljesítményelemek, melyeken keresztül a vállalat befolyásolni képes az előbbieket alakulását.

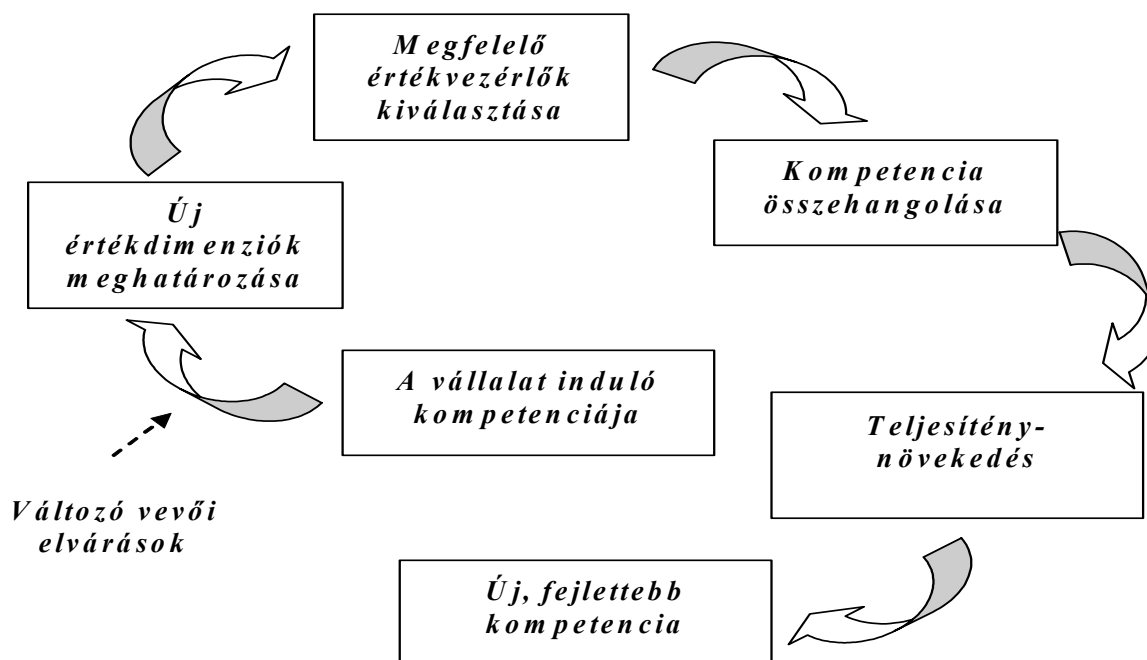
3. ábra: Kapcsolat a vevői érték, az értékdimenzió és értékvezérlő fogalmai között (Chikán – Gelei, 2006 alapján)<sup>2</sup>



Mint arról korábban már volt szó, a vállalati versenyképesség alapvető feltétele, hogy a vállalat felismerje vevőinek legfontosabb értékdimenzióit, s biztosítsa azokat az erőforrásokat, képességeket és kompetenciákat, melyek révén biztosítani tudja azokat. Az értékvezérlő fogalma teremti meg a műhelytanulmány versenyképesség modelljének két kiemelt oldala közötti kapcsolatot. A menedzsmentnek ugyanis meg kell tudnia határozni, hogy a kiemelten fontos vevői értékdimenziókat mely értékvezérlőkkel, tehát operatív teljesítményindikátorokkal lehet befolyásolni, s azt is tudnia kell, hogy a kiválasztott értékvezérlőket milyen működési gyakorlattal (erőforrások és képességek milyen kombinációjával) tudja fejleszteni. A versenyképesség két tartóoszlopának – a vevői érték és a vállalati belső képességek – összehangolási folyamatát ábrázolja az ún. versenyképesség spirál.

<sup>2</sup> Folyamatos nyíllal jelöltük az értékvezérlők és az értékdimenziók közötti kapcsolatot, míg pontozott vonallal a különböző értékvezérlők közötti hatást.

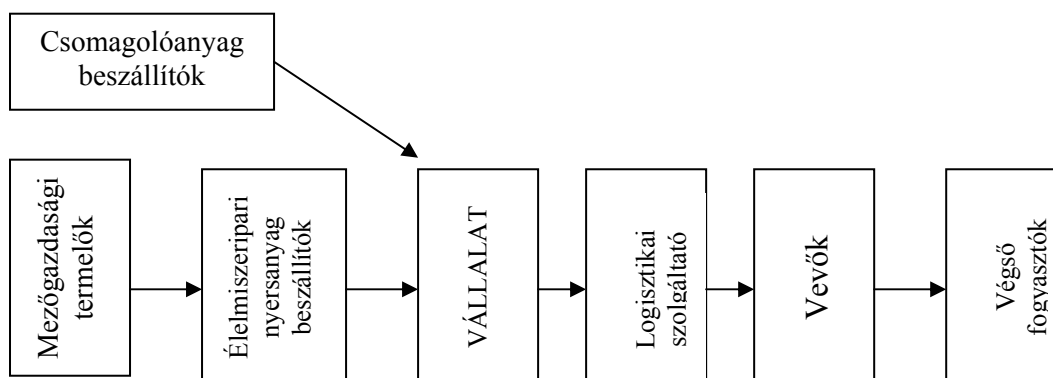
4. ábra: A versenyképesség spirál (Chikán – Gelei, 2006)



#### 4. Egy meghatározó FMCG vállalat versenyképességének kompetencia alapú fejlesztése

Az elméleti fejezetben ismertetett modell gyakorlati alkalmazását egy vezető élelmiszeripari vállalat példáján keresztül kívánjuk bemutatni. A vállalat globálisan is világelsők közé tartozik, az elemzett divíziója 1993 óta van jelen a magyar piacon. Kezdetben csak a forgalmazott élelmiszer külföldről történő importálásával és forgalmazásával foglalkozott, majd a fokozatos felvásárlások és beruházások révén Magyarországon építette ki legnagyobb európai termelőkapacitását. Ennek köszönhetően az élelmiszeripar adott szegmensében mind a magyar, mind az európai piacon az eladások mennyiségi dimenzióinak tekintetében piacvezetővé vált.

5. ábra: A Vállalat ellátási láncának felépítése



Műhelytanulmányunk további részében az elméleti fejezetben ismertetett modell alapján kívánjuk a Vállalat ellátási láncának fejlesztését bemutatni. Először az említett ellátási lánc menedzsment fejlesztések előtt jellemző működését mutatjuk be. Ezt követően ismertetjük a vállalat, illetve ellátási lánc számára releváns vevői értékdimenziókat, majd a menedzsment által beazonosított fontos értékvezérlőket, melyeken keresztül a vevői érték, illetve annak dimenziói befolyásolhatóak. Ezt követően részletesebben ismertetjük az ellátási lánc menedzsment kompetencia fejlesztése érdekében tervezett változásokat (Schubert, 2006).

## **5. Az ellátási lánc menedzsment kompetenciája a fejlesztések előtt**

A Vállalat magyarországi ellátási láncának menedzsmentje a vállalati versenyképességhez szükséges alapvető kompetencia, mely több képességből, önmagában is komplex működési rutinból tevődik össze. E képességek közül kiemelkedő jelentőségű és egyben a fejlesztések során jelentős módosítások elé néző a keresletmenedzsment, a termelésstervezés, a disztribúció menedzsmentje, a vevőszolgálat működése és az információs rendszer menedzsmentje. Az alábbiakban röviden bemutatásra kerül e képességek 2006 áprilisáig jellemző működése.

### **5.1. A keresletmenedzsment mechanizmusa**

A Vállalatnál a termelési terv összeállítása kizárólag előrejelzés alapon történik. Az előrejelzés mechanizmusa röviden a következő: 18 hónapra előre, cikkelemenkénti bontásban, a vállalat egészére, SKU-szinten, ezen belül az első három hónapra heti bontásban készülnek keresleti előrejelzések. A rövid távú tervezésnél figyelembe veszik az elmúlt hetek értékesítési adatait, a hosszú távnál pedig a stratégiai terveket, mint például új termékek megjelenése, régiók kivonása vagy újbóli bevezetése.

Az előrejelzés az értékesítés, a marketing, a pénzügy és a logisztikai osztály együttműködésével készül, s a termelés európai kapacitásait is ezen országokénti adatok összesítéséből származtatják.

A rövidtávú tervezési eljárás, egy, a Key Account Managerek (KAM) és a Demand Planner (DP) által tartott informális értekezlettel kezdődik, amelyek során megpróbálják megbecsülni az elkövetkezendő promóciók értékesítési tervadatait. Az egyes promóciók forgalmának előrejelzése, a becslés a KAM-ok feladata. Ezen a megbeszélésen a KAM-ok értékesítési partnereként, és márkákként készítenek előrejelzést. Ezek után lezajlik a magyarországi vezérigazgató, illetve az értékesítés, a marketing és az ellátási lánc vezetői által megtartott közös értekezlet, ahol a teljes vállalatra vonatkozóan cikkelemenkénti bontásban történik meg az előrejelzés. Az egyes cikkelemeken belül az ízenkénti meghatározás a marketing kompetenciájába tartozik. Érdekes megemlíteni, hogy bár a Vállalat termékei alapvetően a funkcionális termékek (Fisher, 1997) kategóriájába tartoznak, az eladási tapasztalatok azt mutatják, hogy az augusztustól szeptemberig tartó periódus sokkal erősebb értékesítési szempontból, mint az év többi időszaka. A legrövidebb távú előrejelzés egy hétre előre történik, az előző heti adatok figyelembevételével. A szervezeti felépítést tekintve az ellátási lánc menedzsment feladatkörébe tartozik az előrejelzés koordinálása, így a felelősséget is ők viselik az adatok megbízhatóságáért. A keresleti extrapoláció elkészítéséhez nem használnak speciális programot, az Excel táblázatkezelő felhasználásával, bottom-up megközelítésben készül.

Az eddig működő kereslet-előrejelzési rendszerben a következő hibákat fedezhetjük fel, amelyek miatt a rendszer nem működik hatékonyan:

- A megoldás nem szolgáltat a szereplők számára elegendő információt a becslések pontosságának megítéléséhez. A historikus adatok alapján nincsenek olyan elemzések, amelyek figyelembe vennék a promóciók, illetve az eladások alakulásának külső

befolyásoló tényezőit, mint például a versenytársak akciói, amelyek hatást gyakorolnak a Vállalat termékeinek keresletére.

- A rendszer csak a tényleges múltbeli eladási és nem a keresleti adatokkal számol, tehát nem kalkulál azzal az esettel, amikor a vevő feladta a megrendelését, csak készlethiányos periódus miatt nem a vállalat azt nem tudta kiszállítani.
- Ez a szisztéma kizárólag a Key Account Menedzserek kompetenciájába utalja az egyes promóciós időszakokban bekövetkező többletkereslet alakulásának megbecslését, amelyhez viszont az előbb említett okok miatt nem szolgáltat megbízható historikus adatokat, így gyakorlatilag kizárólag a KAM-ok szakmai tapasztalatára bízva az előrejelzés megalkotását.
- Külön problémás területet jelent az új vagy újra bevezetendő termékek eladási adatainak megbecslése, hisz nincsenek olyan adatok, amelyekre az előrejelzést végzők támaszkodhatnak.
- A keresletmenedzsment hibáira a teljesítménymérés pontatlansága is hatással van. Jelentős tévedési lehetőséget rejt az előrejelzésben az a tényező, hogy a kereslet-előrejelzés pontosságát csak havonta mérik, a rövidtávú előrejelzés pedig egy hétre előre történik. Így bár a mutató esetlegesen tökéletes is lehet, előállhat az a probléma, hogy az értékesítő partnerek havi átlagban minden berendelt készletet megkapnak, két hétig mégis hiány van az áruházban. Az előrejelzést végzők pozitív visszacsatolást kapnak munkájukról, tehát nem változtatnak módszereiken, a gyárat azonban adataik mégis félrevezetik a termelési terv megalkotásakor.

## **5.2. A termelés tervezése**

A Vállalat középtávú termelési stratégiáját, hogy mit és hol termeljenek a kijelölt külföldi központban határozzák meg, egy egész Európára vonatkozó központi döntés alapján. Az aggregált termelési terv, az ún. EP (Europlanning) szervezet által meghatározott, a stratégiából származtatható koncepció, amely regionális szinten mondja meg a termelés prioritásait és a szükséges kapacitásokat. Az értékesítési terv alappilléreit regionális szinten fektetik le, az operatív részletek kidolgozása az egyes országok önálló feladata. A termelési vezérprogram kidolgozása a gyárakban az európai országok által feladott megrendelések alapján történik a gazdaságossági szempontok figyelembevételével. Összeállítása az egyes gyárak termelésmenedzsereinek kompetenciájába tartozik. A termelési vezérprogram helyes megtervezése nagy feladatot ró a gyári logisztikára, hiszen megalkotásakor össze kell hangolniuk a biztonsági készletszintek mennyiségét, a meghatározott kiszolgálási színvonalat és a gazdaságos gyártási tételek nagyságát. Az anyagszükséglet tervezés szintén az egyes gyárakban valósul meg a vezérprogramban meghatározott termelési mennyiségekből való származtatás útján. Az utolsó két fázis a gyárakban zajlik, de a beszerzési feladatok, mivel a gazdaságos működés szempontjából kulcsfontosságúak nemcsak a gyárak kompetenciájába tartoznak, hanem az egyes országok szintjén működtetett beszerzési csoport is foglalkozik velük.

A rövid távú termelési terv megalkotása három fő tényezőn alapszik. A vállalati készletpolitika, az aktuális gyári készletszint és a kereslet-előrejelzés által becsült adatok függvényében készül, SKU-szinten, országokként lebontva. A rövid távú kereslet-előrejelzés az általam már említett mechanizmus útján történik, s az adatok természetesen beépülnek a rövid távú termelési tervbe. A termelési terv meghatározása ízenként és országcsoportonként történik, hiszen a termékek csomagolása is az adott gyárban zajlik, s az egyes ízenkénti saját nyelvi változatokat veszik figyelembe a pontos gyártási mennyiségek meghatározásakor és ütemezésekor. Az automatikus termelési terv egy hétre előre rögzített, nagy hibája azonban, hogy csupán egyetlen tényezőt, nevezetesen a gyári készletszint nagyságát veszi figyelembe

az aktuális termelési terv megalkotásakor. Minden termékből ízenként meghatározásra kerül ugyanis egy minimális készletszint. Ha a készlet e biztonsági szint alá süllyed, gyártási utasítás kerül kiadásra. Ez az eljárás ugyanakkor eltekint a gyártási ciklusoktól, ami téves következtetésre adhat alkalmat, hiszen lehet, hogy a készletek a biztonsági szint alá süllyedtek, de pl. megfelelő kereslet hiánya miatt mégsem gazdaságos az adott időszakban gyártani a terméket. Nagy szerep jut tehát ebből fakadóan a termelést menedzselő csoportnak, azaz a gyári logisztikának, akik a komplex szempontok figyelembe vételével határozzák meg a következő hét termelésének optimális összetételét.

A termeléstervezési rendszer hibáiként a következő tényezőket azonosíthatjuk:

- A modell nem ellenőrzi a gyártás pontosságát, nem vizsgálja a termékek disztribúciójának átfutási ideje alatt keletkező bizonytalanságot.
- A rendszer nagyon nagy feladatot ró a gyári logisztikára, mert kizárólag az egyes országoktól kapott kereslet-előrejelzések és aktuális készletadatok alapján kell a termelési tervet összeállítani az aktuális gyári készletszintek figyelembe vételével.
- A termelési rendszer problémájaként tarthatjuk számon azt a tényt is, hogy a gyárban készítenek el az egyes termékek saját nyelvi változatait, ami lassúvá és gazdaságtalanná teszi a termelést.
- A készletezési rendszer egyik legnagyobb hibájaként a rugalmatlanságot tarthatjuk, azaz, hogy a rendszer nem tud reagálni a változó keresleti igényekre. Az egyes országok piacainak nincsenek biztonsági készletei, amelyekkel enyhíteni tudnák a keresleti ingadozásokat.

### **5.3. A disztribúciós rendszer működése**

Az igénybe vett logisztikai szolgáltató 350 kiszállítási pontra juttatja el a Vállalat termékeit, az Auchan, 2005 júliusa óta a Tesco, a Match, a diszkontláncok, és a tradicionális partnerek esetében a központi raktárba történik a szállítás és innen már a kereskedelmi hálózatok juttatják el saját üzleteikbe a megrendelt mennyiségeket. Problémát jelent azonban a forgalom jelentős részét generáló hipermarket (Cora, Interspar), illetve a C+C láncolat is. A Corának ugyanis nincs központi raktára Magyarország területén, így közvetlenül a 7 áruházába kell eljuttatni a termékeket, ugyanez a megállapítás igaz a C+C értékesítési csatorna tagjaira is (Metro, Interfruct).

Az akciós termékek többségének esetében a logisztikai szolgáltató végzi a szükséges mennyiségek összeomagolását, illetve a külföldi gyárakból származó idegen nyelvi feliratozású termékek címkézését is.

A Vállalat és a logisztikai szolgáltató közötti adatcsere a következő folyamattal jellemezhető:

1. A megrendelések a vevőktől közvetlenül, vagy a területi képviselőkön keresztül a vevőszolgálatra érkeznek be. A rendelések egy része faxon, a másik része pedig EDI-on (ez a szolgáltatás csak a kulcsfontosságú partnerek, a Metspa Group és a Tesco esetében működik és a rendelések számának körülbelül 45 százalékát jelenti) keresztül érkezik. A rendelés adatait ezután átviszik a Vállalat saját elektronikus rendszerébe. A feladott megrendelések teljesítésére rendelkezésre álló idő 48 óra.
2. A logisztikai szolgáltató rendelkezik egy, a Vállalat saját elektronikus rendszerével kompatibilis protokollal, amely segítségével a kapcsolattartó személyzet napi szinten letölti a rögzített megrendeléseket. Ezután egy fuvarszervező szoftver segítségével összeállítják a rendelések ideális szállítási tervét, majd megkezdik a kiszállításokat.
3. A szállítás teljesítéséről és az esetleges késésekről, hibás kiszállításokról, a szállítólevelek alapján tájékozódhat a vállalkozás. A logisztikai szolgáltató partner az eltérések esetében

telefonon is visszajelez, így rögtön korrigálhatóvá válik az elkövetett hiba és az értékesítési partnerek megfelelő tájékoztatása.

4. A számlázás és jóváírás a Vállalat saját elektronikus rendszerén keresztül történik. Az EDI nyújtotta lehetőségeket nem veszik igénybe ezen művelet lebonyolításához.

A disztribúciós rendszer legnagyobb hibájaként azt a tényezőt azonosíthatjuk, hogy csak kivételesen kevés esetben történik a gyárból közvetlen kiszállítás a vevőkhöz. Ez a tény felesleges szállítási és raktározási költséget jelent a vállalat számára, amely közvetve a termékek árában is lecsapódik.

#### **5.4. Vevőszolgálat működése**

A vevőgondozás tevékenysége főként a vevőszolgálat feladatkörébe tartozik. A vevőkkel való alacsony szintű információs összeköttetés miatt azonban ez a tevékenység meglehetősen nehézségekbe ütközik. Gondoljunk csak például arra, hogy mennyivel egyszerűbb lenne a rendeléseket beérkezésük időpontjában e-mailen visszaigazolni, mint egyesével telefonon felhívni a vevőket! Vagy sokkal könnyebben követhetőbbek lennének a rendelések, ha mindegyikük elektronikus úton érkezne, s a vevők többsége nem ragaszkodna még mindig a faxhoz és a telefonhoz.

#### **5.5. Integrált információs rendszer menedzsmentje**

A vállalatnál 2006 áprilisáig nem álltak rendelkezésre azok az erőforrások, amelyek lehetővé tehetnék volna az integrált információs rendszer kiépítését, így annak menedzsmentjéről sem beszélhetünk.

### **6. A vevői érték dimenziói és releváns értékvezérlői a Vállalat esetében**

A Vállalat multinacionális mivoltából fakadóan az ismertetésre kerülő vevői értékdimenziók, illetve a tanulmány későbbi fejezetében bemutatandó értékvezérlők nem kizárólagosan a magyar piacon érvényesek, tanulmányunkban azonban elsősorban magyar vonatkozásaik szerint elemezzük azokat. A tanulmány jelen fejezetében azokat a vevői értékdimenziókat vizsgáljuk, amelyeket Vállalat ellátási láncának menedzsmentje teremt. A vizsgált Vállalat esetében mind az ár, mind a megfelelő minőség, a rugalmas reagálás, a kínált kiszolgálási színvonal és a megbízhatóság fontos elemei, dimenziói a vevői értéknek.

#### **Ár**

A termék árának, illetve az ár alakulására ható tényezőknek a magyar piaci sajátosságok miatt kiemelt jelentősége van a vevői értékdimenziók között, ugyanis köztudott tény, hogy a magyar, és általában a kelet-európai vásárlók főként ár, és kevésbé minőség-érzékenyek. Az ár tehát egyértelműen az egyik legfontosabb értékdimenzió a vállalat számára.

#### **Minőség**

A megbízható termékminőség garantálása a fogyasztói lojalitás kialakítása szempontjából kulcstényező a vevői értékdimenziók között. A logisztikai folyamatok közül kiemelten a disztribúciónak jelentős szerep jut abban, hogy a vevőkhöz mindig az elvárt minőségű termék jusson el, az áru ne legyen *sérült*, esztétikai hibás. Az elemzett termékek esetében ennek különös jelentősége van, hiszen mindkét termékvariáns csomagolása meglehetősen sérülékeny.

A minőség vizsgálatakor az esztétikai megjelenés mellett nagy szerep jut a konformitásnak, amelyet plasztikusan úgy ragadhatunk meg, hogy a vevőhöz kiszállított termékek élettartama megfelelő legyen, azaz *szavatossági idejük* ne közelítsen vészesen a lejáratí időponthoz.

## Rugalmasság

A rugalmasságot a változásokra való reagálás képességeként definiálhatjuk és három jellemző alcsoportra bonthatjuk, amelyek nevezetesen: termék rugalmasság vagy technikai rugalmasság, a mennyiségi rugalmasság és az időbeli rugalmasság.

A **technikai rugalmasság** elemei kevésbé jellemzőek az általunk elemzett termékcsoporthoz, ám néhány esetben találkozhatunk vele, hiszen léteznek úgynevezett vevőre szabott promóciók, amikor olyan *termék-összeomagozás* történik, amely csak meghatározott időszakban és csak egyetlen áruházláncban kaphatók. Ennek a folyamatnak a logisztikai koordinálása extra feladatot ró az ellátási lánc menedzsmentjére, hiszen ezeket az összeomagozásokat új termékkódokon, új listaárral kell kezelni a logisztikai rendszerben.

A **mennyiségi rugalmasság** kérdése a napi gyakorlat szintjén van jelen a Vállalat ellátási láncában. Gyakoriak az úgynevezett *in-out promóciók*, ami röviden azt jelenti, hogy bizonyos termék, vagy termékcsoporthoz csak egy akciós időszakban érhető el egy adott áruházláncban, nincs oda tartósan belistázva. Ennek a fajta promóciónak a léte fontos dimenziója a vevői értéknek, nagy odafigyelést és reagáló képességet kíván meg a logisztikai folyamatokban, hiszen meg kell teremteni mind az adminisztrációs, mind a fizikai feltételeit a termék áramlásának. Ezen rugalmassági alcsoport hatékony működésére van szükség, amikor a termékek ki- illetve belistázása történik a vevőkhöz, illetve megváltoznak a kiszállítási pontok, például áruházak helyett a vevő központi raktárába történik a szállítás. Ez utóbbi tényező azért kíván rugalmas alkalmazkodást, mert a *rendelések ütemezésében* és a *rendelési tételek nagyságokban* bekövetkezett változás nagyfokú raktározási és fuvarozási átszervezéseket követel a megváltozott vevői igényekhez történő igazodás miatt. Fontos rugalmassági szempont továbbá a *megrendelt árumennyiség módosításával kapcsolatban* tanúsított rugalmasság kérdése

Az **időbeli reagálás képessége** is nagy szerepet játszik abban, hogy a vállalat vevői elégedettek legyenek. Ez az alcsoport három szempontból kíván erőfeszítéseket a cég ellátási lánc menedzsmentjétől. Az elemzett piacon *keresleti szezonális* tapasztalható, keresleti csúcsokra illetve hullámvölgyekre való felkészülés a készletmenedzsment rendkívül tudatos kezelését követeli meg. Gyakran kell emellett számolni *rövid határidejű* (sürgős, rendkívüli) *szállítással* is.

## A logisztikai szolgáltatás színvonala

A logisztikai szolgáltatás színvonala napjainkban a vevői értékteremtésért folyó verseny központi kategóriájává vált. A termékek kiszállításához kötődő komponensek nemcsak a vállalat belső működésétől, de az alkalmazott logisztikai szolgáltatótól is függenek. A vevői értékdimenzióként meghatározható kiszolgálási színvonal elemek a vállalatnál a következők:

- ◇ *Szállítási idő*: a megrendelés feladása és a termék tényleges „leszállítása” között eltelt idő. A Vállalat a gyakorlatban napi rendszerességgel számítja ki ezt a mutatót. A cég elvárása önmagával szemben, hogy vevői számára 98,5 százalékos kiszolgálási színvonalat biztosítson. Ezt a következőképpen kell értelmeznünk: a vevők által feladott rendeléseknek mindössze 1,5 százaléka maradhat teljesítetlenül, az előírt kiszolgálási időn belül (48 óra).
- ◇ *Szállítás pontossága*: további két dimenzióra bomlik, egyrészt mennyiségbeli, másrészt pedig választékbeli pontosságra.
  - *Időbeli pontosság*: a vállalt szállítási határidőn belül a megrendelések hány százaléka került teljesítésre.
  - *Választékbeli pontosság*: a választékbeli kifogás nélkül teljesített rendelések és az összes megrendelés arányaként értelmezhetjük.
- ◇ *Rendelési kényelem biztosítása, dokumentáció minősége*: milyen standardizált megrendelőlapokat, rendelési mechanizmusokat, időkorlátokat használ a vállalat.

- ◇ *Reklamációk kezelése, rendelési információk átadása:* Lényeges, hogy ha tévedés történt a rendelés kezelésének, illetve a kiszállítás folyamatában az milyen határidőn belül, illetve milyen eredményességgel kerül megoldásra. Fontos emellett különösen készlethiányos időszakokban, hogy a vevők megfelelő információval rendelkezzenek a termékek elérhetőségéről.

## **Megbízhatóság**

A megbízhatóságot vállalati példánkban nem az előző pontban említett pontossággal, hanem a vállalatnak vevőivel kötött *szerződésekben rögzített feltételek betartásával* definiálhatjuk. Ilyen feltételek lehetnek például az árra, termék- és szolgáltatásminőségre, a mennyiségre, a csomagolásra, illetve a szállítás módjára és a megfelelő termékválaszték elérhetőségének biztosítására alkalmazott megkötések.

## **7. A vevői értékvezérlők**

Tanulmányunk a következőkben a vállalat számára az ellátási lánc menedzsment kompetencia szempontjából a fejlesztés során releváns értékvezérlőket mutatja be. Az értékvezérlőket olyan operatív teljesítménymutatóként definiáltuk, amelyeken keresztül az adott vállalat befolyásolni képes a vevői értékdimenziók alakulását és azt össze tudja kapcsolni azokkal az erőforrásokkal, képességekkel, melyek változtatására az adott vevői értékdimenzió fejlesztéséhez, javításához szükség van.. Ennek a definíciónak gyakorlatilag a Vállalat esetében az ellátási lánc teljesítményét tükröző, belső vállalati mutatókat feleltethetjük meg, hiszen az ellátási lánc operatív tevékenységének mérése révén ez a rendszer az, amely főként közvetlenül, illetve néhány mutatója révén közvetetten befolyásolja a vevői értékdimenziók alakulását.

A Vállalat anyacége világszintű ajánlásokat fogalmazott meg az egyes divíziók ellátási láncainak teljesítménymérésére vonatkozóan. Ezeket az ajánlásokat Vállalat gyakorlatába átültette. Az ellátási lánc menedzsmentje, illetve a teljes vállalat működése nagyban támaszkodik e mutatószámokra. Az ellátási lánc működésének a tanulmányban bemutatásra kerülő változásai a vállalati teljesítménymérés struktúráját nem változtatják meg. A teljesítménymérés mégis kiemelten fontos szerepet játszik a változások sikeressé tételének alakításában, hiszen éppen az alkalmazott értékvezérlőkön keresztül azonnali jelzéseket szolgáltat majd az újraformált ellátási lánc működésének hatékonyságáról és eredményességéről, ezért teljesítménymérést és a hozzá kapcsolódó teljesítménymenedzsmentet az egyik legfontosabb vállalati képességként tarthatjuk számon.

A Vállalat esetében a menedzsment által használt értékvezérlők a következő kiemelt belső teljesítménymérési mutatók:

### ***Kiszolgálási színvonal***

A kiszolgálási színvonal mutatója a vevői megrendeléseknek megfelelő időben pontos szállítások számát és arányát jelzi.

### ***Keresleti Terv Pontosság***

Megmutatja, hogy a tényleges kereslet (aktuális megrendelések) mennyiben tér el az előre jelzettől.

### ***Vezérterv Eltérés***

A tényleges termelési mennyiség vezértervtől való eltérését méri.

### ***Beszállítói Szolgáltatási Színvonal***

A Vállalat beszállítói által nyújtott teljesítmény értékelésére használja a mutatót. A minősítés három szempont szerint történik: időbeli *pontos szállítás*, megfelelő mennyiség, azaz *választékbeli pontosság*, valamint az *előírt minőségi kritériumoknak való megfelelés*.



### ***Belső Piaci Teljesítmény***

A mutató számítási módja:  $t / \sum$ termékváltozatok száma, ahol t: azon termékváltozatok száma, amelyeknek raktáron tartott mennyisége az elfogadott minimum és maximum érték között van. A mutató mérésének célja a Vállalat belső ellátási lánc teljesítményének értékelése, a szükséges termékek (amelyek egy másik leányvállalt számára alapanyagként jelennek meg) rendelkezésre állításának alapján.

### ***Késztermék Fedezet***

A mutatószáma megmutatja, hogy a jelenlegi készlet az előre jelzett kereslet alapján mennyi időre elegendő. A mutatót cikkelemekre számolják, hiszen bármilyen aggregálás lényegi információkat fedhet el. (Például az egyik íz alapanyagaiból hiány, a másiktól pedig felesleg van.)

### ***Befejezetlen Termelés és Félkész Termék Fedezet***

Hasonló a Késztermék Fedezet nevű mutatóhoz, csupán a mért terméktípusok köre más, valamint nem az előre jelzett kereslethez, hanem a termelési tervhez viszonyít.

### ***Kiszállítás Költsége***

A késztermékek fuvarozási költségének meghatározása a nettó árbevétel arányában a tevékenység hatékonyságának megbecsülése érdekében.

### ***Gyártás Költsége***

A gyártás aktuális költségét viszonyítja a standard költséghez. Fontos, hogy a két érték hasonló paraméterekkel rendelkező időszakokra vonatkozzon (például időtáv). A mutató magában foglal minden, a gyártás érdekében felmerült költséget, mint például a bérköltség, amortizáció, csomagolási költség, de nem tartoznak bele a felhasznált anyagok költségei.

### ***Felhasznált anyagok költsége***

A felhasznált anyagok aktuális költségét viszonyítja azok standard költségéhez.

### ***Hibák költsége***

Az ellátási láncon belül keletkezett selejt és pazarlás miatt keletkező költséget határozza meg az árbevétel arányában.

## **8. Az ellátási lánc menedzsment alapvető kompetenciájának fejlesztése**

A vevői értékdimenziók és értékvezérlők részletes elemzése után tanulmányunk ezen részében a Vállalat ellátási láncának kiemelt képességeiben tervezett változásokat, fejlesztéseket mutatjuk be.

Felismerve az ellátási lánc menedzsment kompetencia korábban bemutatott problémáit a Vállalat a következő megoldásokat fejlesztette ki azok kezelésére: Regionális központi raktár felépítése és integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése. Ez utóbbi döntés nemcsak a Vállalat, hanem a annak teljes, globális hálózatát is érinti, hiszen az egész világra kiterjedően vezetik be pl. az SAP-t. Ez a két fejlesztés alapvetően befolyásolja természetesen nem csak a disztribúció és az információs rendszer menedzsmentjét, de a kapcsolódó, kiemelt képességek mindegyikét, tehát a keresletmenedzsment, a termelésstervezés és a vevőgondozás gyakorlatát is.

### **8.1. Integrált információs rendszer menedzsmentje**

Az **információs rendszer (SAP) bevezetése** önmagában nem versenyelőny-forrás, csupán akkor válhat valódi értékteremtő tényezővé, ha a Vállalat az általa nyújtott információk menedzsmentje révén kialakított vállalati **információbázist** tudatosan felhasználja és az érintett dolgozók számára elérhetővé teszi. Az információs rendszer bevezetését egy másfél éves adatbázis menedzselési, előkészítési, illetve rendszer testreszabási szakasz előzte meg, majd a bevezetés végső fázisába érkezve a felhasználóknak mintegy négy hónapig tartó intenzív képzése következett, hogy az átállás minél zökkenőmentesebben bonyolódjon le. Mivel az előkészítés szakaszában minden alkalmazott kisebb-nagyobb részben szerepet

kapott, a képzés folyamata a vállalati működés széles skálájára kiterjedt, így az új rendszerrel szemben támasztott szervezeti ellenállás gyakorlatilag minimalizálható volt. Természetesen a vevőket és a beszállítókat is értesítette és felkészítette a cég arra, hogy ne okozzon számukra gondot az új rendszerrel való együttműködés. Ez különösen az ellátási lánc menedzsmentre rótt nagy feladatokat, mivel újjá kellett alakítani a logisztikai szolgáltatóval folytatott adatszere folyamatát, a termékkódok is lecserélésre kerültek, illetve mindezek felül az ellátási lánc menedzsment szinte teljes folyamatát újjászervezte a rendszer.

Az információs rendszer bevezetése kapcsán a vállalati működés kiemelt területein -, köztük elsősorban a keresletmenedzsment, a termelés tervezés és a vevőszolgálat esetében – sor került a működési gyakorlat átalakítására is. Ezeket az egyes képességek kapcsán részletesebben is bemutatjuk.

## 8.2. A disztribúció menedzsmentje

A disztribúció menedzsmentje a következő változásokon ment keresztül. Markáns változás a **regionális raktár megépítése**. E regionális raktár megépítése révén teljesen átalakul a disztribúciós folyamat. Mivel nemcsak a magyar, hanem a teljes közép-európai régió biztonsági készlete, és a SCE (South-Central Europe) országok teljes készletmennyisége ebben az épületben kerül elhelyezésre, ezért az új raktár elhelyezési döntésének meghozatalakor számos helyszín merült fel. A döntés végül az lett, hogy a raktár, a magyarországi gyár mellett épüljön fel. A döntést elsősorban a költséghatékonysággal indokolhatjuk. Így ugyanis lényegesen alacsonyabb a késztermékek szállításának költsége, hiszen a gyárból nem kell elfuvarozni azokat egy harmadik helyszínre, s onnan tovább az országokba, hanem közvetlenül betárolhatók a raktárba, a szállítási költség mellett pedig megspórolhatók még a ki- illetve betárolás és a rakodás költségei is, amelyek természetesen mind beépülnek a termékek árába. Költségcsökkentő tényezőként jelentkezett emellett a raktárépítéskor az a tény is, hogy a terület már a Vállalat tulajdonában állt, nem kellett külön megvásárolni.

A raktár működése révén teljesen átalakul a disztribúciós folyamat, ugyanis bizonyos **kiszállítási tevékenységek visszaszervezésre kerülnek (insourcing)** a logisztikai szolgáltatótól. Eddig ugyanis minden termék a gyárból kikerülve a logisztikai szolgáltató központi raktárába került, s innen szállították tovább a vevőkhöz, csak kísérleti jelleggel jelent meg néhány kiszállítási pont esetében közvetlenül a gyárból történő szállítás. A Vállalat határozott törekvése, hogy a további költségcsökkentési lehetőségek megteremtése érdekében közvetlenül a hazai gyárból szállítsa a termékeket, különösen abban az esetben, ha a vevő maga is régiós vagy országos szinten centralizált raktárt alkalmaz elosztási rendszerében. Ezáltal jelentősen lefaraghatók ugyanis azok a költségek, amelyek gyakorlatilag a disztribúciós folyamat felesleges mozzanataiból keletkeznek.

Nagy előrelépést jelent az a tényező, hogy a gyárból átkerülhetnek a központi raktárba olyan **könnyű gyártási tevékenységet** jelentő folyamatok, mint például a címkézés, egyes országok saját nyelvi változatok képzése a termékek esetében, ugyanis e tevékenységeknek a **késleltetése** tovább növeli a gyártás rugalmasságát. A központi raktár emellett alkalmas lesz további olyan értékteremtő műveletek elvégzésére, mint például akciós termékek összezsomagolása, amelyekhez eddig logisztikai szolgáltatót vett igénybe a vállalat.

## 8.3. A keresletmenedzsment újjászervezett működése

Az új módszer egy tudatosan felépített információs struktúrára épül, amelyet az indulás előtt a rendelkezésre álló információk tudatos menedzselése után töltöttek be a rendszerbe. Minden termékre találhatunk úgynevezett normál üzletmenet során értékesített mennyiséget

(baseline), illetve az ehhez viszonyított historikus promóciós időszaki keresletnövekedést. Ezeket az értékeket eladási egységenként heti bontásban kapjuk meg. A rendszer emellett nyilvántart olyan adatokat, eseményeket is, amelyek hatással voltak az adott normál időszaki eladási mennyiségekre. Ezek lehetnek külső vagy belső vállalati események, mint például a termékek vevőkhöz történő ki- illetve belistázása, a versenytárs termékek promóciói. A promóciók tervezésekor a rendszer automatikusan szolgáltatja az értékesítési alapadatokat, a Key Account Menedzserek (KAM) pedig manuálisan írják be a promóciók várható keresletnövekedését, amin a kereslet-előrejelzésért felelős munkatárs (Demand Planner) bizonyos eseményekre való tekintettel változtathat, de erről értesítenie kell a KAM-ket. A keresleti terv így az értékesítési és logisztikai munkatársak konszenzusának eredményeként születik meg.

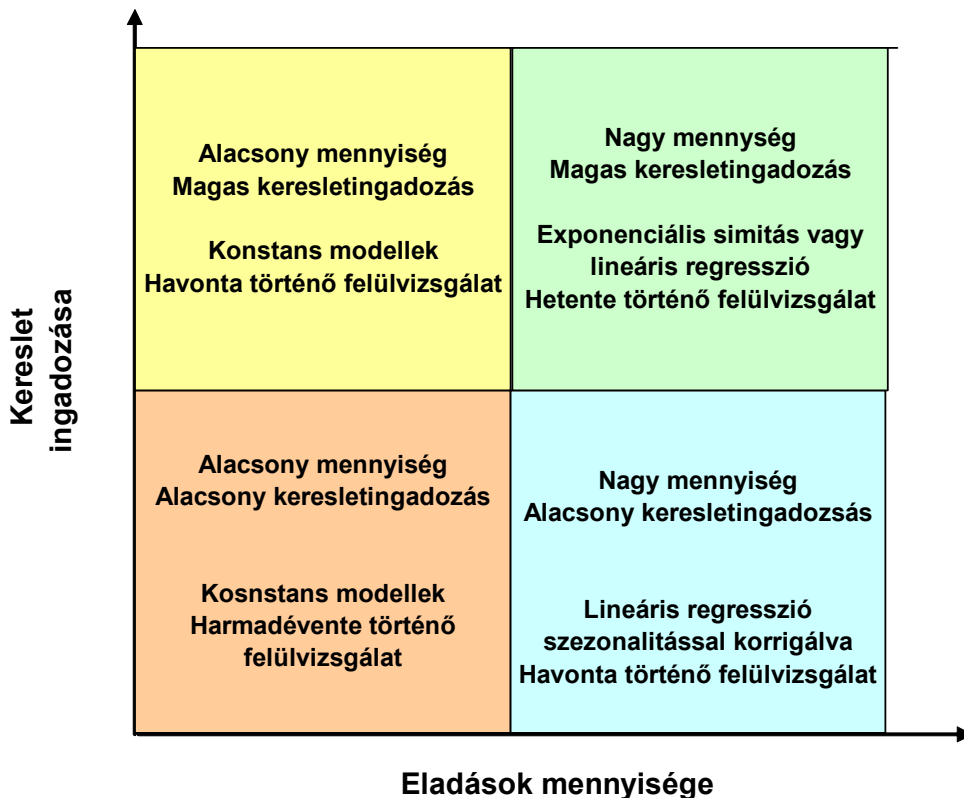
A keresletmenedzsment képességének fejlesztése tehát erősen épít a korábbinál tartalmasabb és egységes keresleti, illetve **előrejelzéssel kapcsolatos adatbázis kialakítására**. Az egységes adatbázis kialakítása mellett a vállalat jelentősen fejlesztette az **előrejelzések készítésének módszertanát** is. A tárolt keresleti adatok alapján a rendszerben automatikusan olyan trendfüggvények generálhatók, amelyek torzítatlan becslést adnak, s reziduális varianciájuk a legalacsonyabb. Az így keletkezett trendadatok aztán szezonális ingadozásokkal korrigálhatók, majd az így kapott idősort figyelembe véve a rendszerben megalkothatók az előrejelzések bázis adatai.

A legjobb előrejelzési módszer megtalálásának célja, egy olyan statisztikai becslőfüggvény megalkotása, amelynek a legjobban illeszkedik a kereslet mintázatához. Fontos emellett, hogy olyan előrejelzési módszercsoportok kerüljenek kialakításra, amelyek mindenki számára egyértelműen meghatározzák az egyes termékek vagy termékcsoportok előrejelzés paramétereit és dimenzióit. A kereslet mennyisége és sérülékenysége, változékonysága alapján a 6. ábrában található előrejelzési módszercsoportokat lehet a vállalatnál megalkotni.

A megfelelő statisztikai módszerek kiválasztásával azonos jelentőséggel bír a kereslet-előrejelzés folyamatában, hogy megfelelő historikus adatokat válasszunk ki az előrejelzés megalkotásához. A vállalat információs rendszere ehhez nagy segítséget nyújt, de nem kezeli a problémát 100 százalékban, az emberi tényezőnek, főként a kereslet-előrejelzéssel megbízott munkatársnak továbbra is nagy szerep jut.

A rendszer a következő adatokat szolgáltatja inputként a folyamathoz: a feladott vevői megrendelések mennyisége, visszaszállítások, ténylegesen kiszállított mennyiségek, készlethiányos időszakok. Ahhoz, hogy valódi keresleti igényekhez jussunk a rendszer által szolgáltatott adatok megtisztítására van szükség. A legnagyobb torzítást a készlethiányos időszakok okozzák, ugyanis ezekben a periódusokban könnyen előfordul, hogy a vevő minden nap feladja megrendelését, amíg nem kap árut, azonban a valós keresleti igény nem a rendszerben rögzített aggregált adat, hanem csupán egyetlen megrendelésben szereplő mennyiség, ezzel kell számolni az előrejelzés megalkotásakor. Ezt a tisztítási folyamatot célszerű hetente elvégezni, hogy a rendszerben hosszú távra rögzített adatok mindig megbízható információkat szolgáltatassanak a keresleti becslésekhez.

6. ábra: A kereslet-előrejelzés javasolt módszerei az eladások ingadozása és mennyisége alapján



A megfelelő adatok előkészítése és a legjobban illeszkedő statisztikai becslőfüggvény kiválasztása után Demand Planner megalkotja a kereslet-előrejelzés tervezetét. Ezután manuálisan olyan adatokkal korrigálja a tervet, amelyek tovább befolyásolhatják az eladásokat. Ilyen például a termék életciklusának aktuális fázisa, illetve olyan események, amelyek befolyásolhatják egy-egy termék eladási adatait. Ezek lehetnek olyan hatások, amelyek a szokások keresleti mennyiségek alakulását befolyásolják, illetve olyanok is, amelyek egy-egy promóció sikerességét, az átlagos eladásokon fölül generált kereslet mennyiségét befolyásolják. Annak alapján, hogy ezek az előbb említett befolyásoló tényezők a milyen időtartamúak, illetve a Vállalat tevékenységéből vagy külső piaci forrásokból fakadnak a következőkképpen csoportosíthatjuk azokat.

Ezekről a hatásokról információkat vagy a historikus adatokat tömörítő adatbázisból vagy közvetlenül az értékesítési részlegtől kap a Demand Planner. A külső piaci eseményeket olyan tényezőkként tarthatjuk számon, amely a szokásos keresletet befolyásolják, míg a belső vállalati faktorokat, extra keresletet generáló tényezőkként tarthatjuk számon. Miután minden korrekció megtörtént megszületett a keresleti terv utolsó verziója, amelynek véglegessé válásához az szükséges, hogy minden érintett vállalati részleg egyet értsen vele, lényeges ugyanis, hogy a teljes vállalat szintjén konszenzus alakuljon ki az előrejelzés adataira vonatkozóan.

7. ábra: A termékadásokat befolyásoló piaci hatások csoportosítása

	Határozatlan időtartamú	Határozott időtartamú
Külső (piaci) faktork	<p>Vevőkhöz történő be- illetve kilistázások</p> <p>Versenytársak új termékeinek bevezetése</p>	<p>Versenytársak promóciói</p> <p>Természeti katasztrófa-szerű események (például állatok körében pusztító) járványok</p>
Belső (vállalati) faktork	<p>Hosszú távú szponzorációk</p> <p>Új termékek bevezetése</p> <p>TV-kampányok</p>	<p>Promóciók</p> <p>Időzített TV-kampányok</p> <p>Áremelések</p> <p>Termékminta-szórások</p>

Ahhoz, hogy minden információ ténylegesen felhasználásra kerüljön a kereslet-előrejelzések elkészítéséhez, illetve biztosított legyen az, hogy minden szempont elemzésre került annak megalkotásakor, egy **ellenőrző értekezletre** van szükség, ahol megvitatható a keresleti terv megalkotásának módszere, illetve az előrejelzés értékei. Ezen a havi gyakorisággal tartott megbeszélésen a marketing, az értékesítés és az ellátási lánc munkatársai vesznek részt. Ez az összejövetel hasonló az előző vállalati működési szisztémában tartott értekezlethez mind a résztvevőket, mind a gyakoriságot tekintve, különbség viszont, hogy akkor magán az értekezleten alkották meg az előrejelzést, most pedig egy már elkészített terv felülvizsgálása, kiegészítése történik. Ez az alkalom a végső lehetőséget szolgáltatja arra, hogy a munkatársak megvitassák a terv adatait, illetve logikailag és gyakorlatilag indokoltnak tartott érvek alapján közvetlenül változtassanak rajta, vagy inputjait befolyásolják. Miután a megbeszélés lezajlott, a végső formájába öntik a kereslet-előrejelzést, s az eredményeit továbbítják a termelés-tervezés számára.

Értékelve az új kereslet-előrejelzést megállapíthatjuk, hogy számos előnye abból fakad, hogy az integrált információs hálózat minden esetben olyan inputokat szolgáltat a becslésekhez, amelyek jelentősen megkönnyítik és támogatják az előrejelzés folyamatát, viszont ezeknek az információknak az eddigi használata kizárólag opcionális volt, az előrejelzés résztvevői maguk döntötték el, hogy felhasználják-e ezeket az adatokat vagy a megérzéseikre hagyatkoznak. Most viszont minden keresleti becslés egy olyan információs-, sőt tudásbázison alapul, amely elősegíti azok pontosságát és megbízhatóságát. Az így keletkezett precíz előrejelzések nagyobb támogatást adnak a menedzsment döntéseihez, lehetővé teszik a promóciókraallokált mennyiségek időben történő, megbízható szállítását, alacsonyabb készletszintet, viszont ezzel párhuzamosan jobb termékélérhetőséget tesznek lehetővé, illetve biztosítják a gyors és megbízható termelést és disztribúciót.

Ahhoz, hogy a vállalat keresletmenedzsmentje magasabb szintű vevői értéket tudjon teremteni, nem elég átszervezni kizárólag a kereslet-előrejelzés mechanizmusát, hanem a

teljes keresletmenedzsment tevékenységet új alapokra kell helyezni. Az új rendszer működésének alapfeltétele ugyanis a hosszú távon való tervezhetőség, a kiszámíthatóság, ami nagyon nagyfokú tudatosságot követel meg az értékesítési csapattól. A jelenlegi helyzetben ugyanis egy-egy árárció leegyeztetése sokszor csak néhány héttel az akció kezdete előtt történt meg, ezért is vált nehezen tervezhetővé és kiszámíthatóvá a kereslet. Az új szisztémában azonban legalább három hónapra előre rögzíteni kell a promóciókat a rendszerben, terv szinten pedig egy évre előre kell bevinni az aktivitásokat, rögzíteni az új termékek bevezetésének, régi termékek megszüntetésének, illetve a vevőkhöz történő tervezett be- és kilistázásoknak az időpontját. A **promóciós tevékenység tudatosabb tervezése** nagy segítséget ad a Demand Planner-nek abban, hogy ki tudja számítani az egyes termékek keresleti mintázatait, illetve a vevők rendeléseinek időbeli eloszlásait. Az új rendszer már ezen a téren is fejlettebb az előzőnél, hiszen a promóciókat megelőzően és követően olyan két-kéthetes periódusokkal számol, amikor a vevői rendelések elmaradnak, vagy mennyiségük jóval a szokásos szint alatt marad.

#### 8.4. A termelés tervezés mechanizmusának újjászervezése

A Magyarországon létesülő központi raktár, illetve a világszintű integrált információs rendszer bevezetésének hatására a termelés tervezés mechanizmusa is jelentősen átalakul. A vevői értékteremtés szempontjából az átalakítás legfontosabb momentuma, hogy tényleges **biztonsági készletmennyiségekkel** rendelkezhetnek az egyes országok. Mint már a tanulmány előbbi szakaszában is említettük, a hazai gyárban jelen levő eddigi biztonsági készletnek nevezett mennyiség csupán technikai volt, nem az egyes piacokhoz allokkált tényleges mennyiség.

A termelés tervezés középtávú termelési stratégiában nem történik változás, az EP (Europlanning) nevű szervezet határozza meg az egyes termelési helyszíneken előállítandó termékeket, illetve az egyes termékek, termékcsoporthoz gazdaságos gyártási tétel nagyságát. A középtávú termelési stratégia mellett az új szisztémában **centralizálták az egyes gyárak termelési vezérprogramjainak kialakítását**, tehát azokat a Vállalat európai központjában alkotják meg. Az egyes gyáraknak csak a delegált terveket kell betartaniuk. A rövid távú tervezés mechanizmusa a jövőben is három pillérre, a vállalati készletpolitikára, az aktuális készletszintek mennyiségére, illetve a kereslet-előrejelzés adataira épül, s ezen adatok felhasználásával születik meg az aktuális termelési vezérprogram. A gyárnak csak a termelés ütemezésére van szabad lehetősége, kizárólag azt döntheti el, hogy az egy hetes időtartamra elkészített termelési vezérprogramban szereplő termékmennyiségeket mikor állítja elő az adott hét folyamán.

Az **anyagszükséglet tervezésben is történik változás**, ugyanis a gyárak eddig csak az egyes piacok kereslet-előrejelzését és aktuális készletadatait kapták meg, most viszont már a termékenként megállapított nettó szükségleteket továbbítják, így a gyárban már csak a termék előállításához szükséges alapanyag-mennyiségek szükségleteit kell kalkulálni.

Ezen új működési mód alapvető feltétele volt egy európai szinten integrált információs hálózat létrejötte az egyes vállalati szervezetek között, hiszen e nélkül lehetetlenné vált volna a központi szinten történő vezérprogram-kalkuláció, illetve az anyagszükséglet-tervezés megosztása a gyár és az egyes piacok között. Ez az új felépítés hatékonyabbá teheti a termelés működését, hiszen az erőforrásoknak gazdaságosabb felhasználását rejti magában, mivel a teljes rendszer, és nemcsak részek szintjén optimalizál, ezáltal a termelés rugalmassága is növelhetővé válik. Az pedig, hogy az egyes országok szolgáltatják a termékek nettó szükséglet adatait, pontosabbá teszi a rendszert, s mivel a gyárnak az erőforrásai már nem oszlanak meg több logisztikai részterület között, működésének eredményessége fokozódhat.

## 8.5. Vevőszolgálat

A Vállalat nagy hangsúlyt fektet a vevőivel való hatékony kommunikációra, a vevőkkel való közvetlen problémamentes kapcsolat ápolására. Ebben a törekvésben legnagyobb jelentősége a vevőszolgálat tevékenységének van, hiszen a vevőszolgálatot gyakorlatilag a cég vevők felé mutatott arcaként definiálhatjuk. Működhet ugyanis rendkívül hatékonyan és problémamentesen az ellátási lánc egésze, ha a vevőszolgálat teljesítménye elmarad ettől, vagy nem megfelelően bánnak a vevők kéréseivel, esetleges panaszaival, akkor a vevő ezt előbb-utóbb érzékelteti majd a céggel és csökkenti rendeléseinek mennyiségét. Természetesen a teljes ellátási lánc szintjén tökéletes működés és teljes támogatás szükséges ahhoz, vevőszolgálat megfelelően tudja ellátni feladatait.

Az ellátási lánc működésének újraformálása után a vevőszolgálat feladatai gyakorlatilag nem változnak, munkájukat azonban megkönnyítik a változások. Feladatkörébe a nem elektronikus úton feladott vevői megrendelések rögzítése, a kiszállított áru értékének számlázása, a vevőkkel való kapcsolattartás, és az esetlegesen előforduló reklamációk kezelése tartozik. Új ugyanakkor, hogy *vevőszolgálattal kapcsolatos feladatokat* nem munkafázisonként, hanem *vevő-specifikus módon osztották fel*, úgy tehát, hogy mindenki csak a vevők megállapított körével foglalkozik, és minden a vevővel kapcsolatban felmerült eseménye a rendelés rögzítésétől kezdve a tájékoztatáson át a számlázásig ellát. Nagyban segíti a vevőszolgálat munkáját az SAP segítségével létrejött egységes, *integrált adatbázis*.

## 9. Az ellátási lánc képességek fejlesztésének hatása a vevői értékdimenziókra

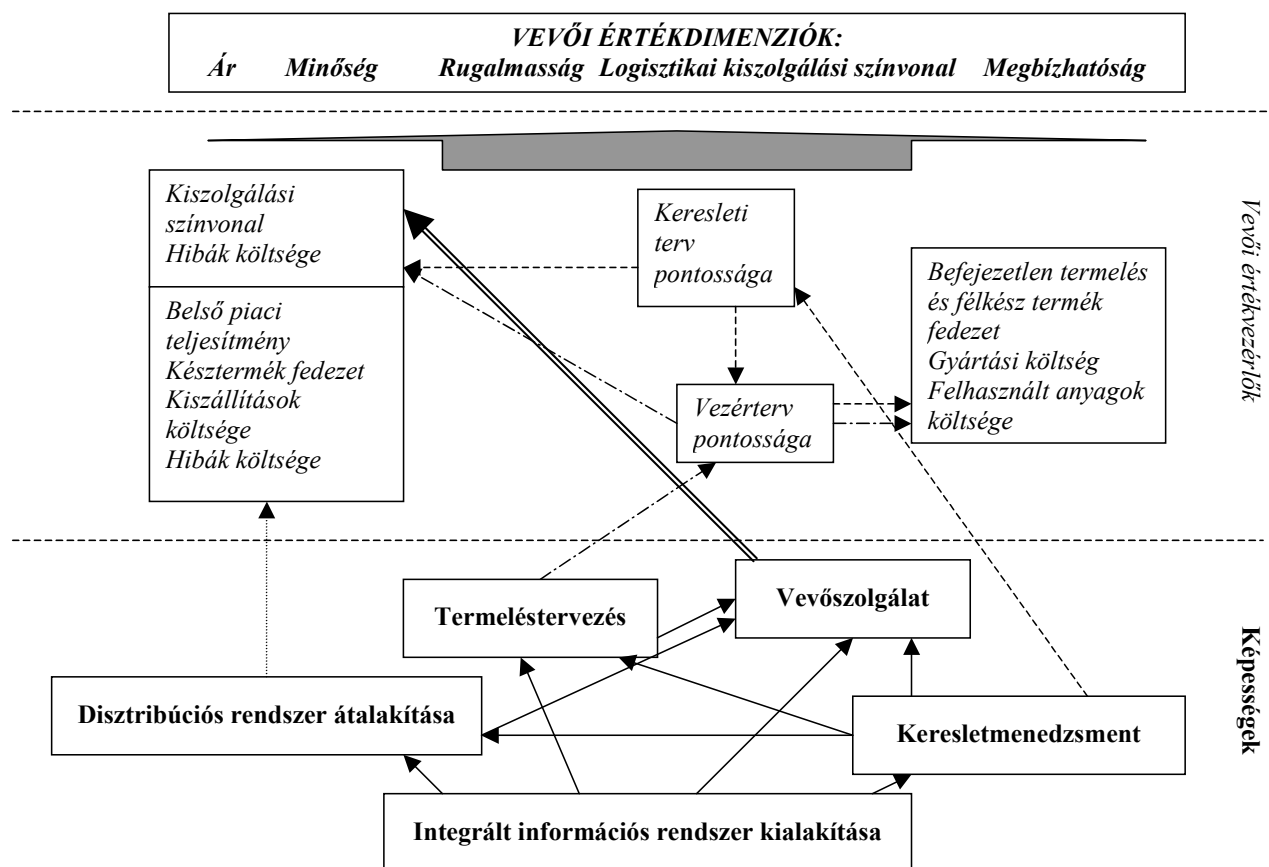
Tanulmányunk utolsó szakaszában azt kívánjuk összefoglalni, hogy milyen hatást fejt ki az egyes értékvezérlőkön keresztül a vevői értékdimenziókra az ellátási lánc kiemelt képességeinek bemutatott újjáalakítása. A vállalati versenyképesség három kiemelt fogalomrendszere közötti kapcsolatrendszer igen összetett. A vállalat ellátási lánc menedzsment kompetenciájának fejlesztése során végrehajtott képességfejlesztések között kimutatható kapcsolatrendszer. Az integrált információs rendszer kialakítása -, benne az SAP bevezetése és ezzel párhuzamosan az egységes adatbázis létrehozása - közvetlenül egyik értékvezérlőt és így módon vevői értékdimenziót nem befolyásolja, de a rájuk épülő működési rutinokon keresztül hatásuk meghatározó más ellátási lánc képességek működésére. Ezek azután közvetlenül befolyásolják a vevői értékvezérlők szűkebb, vagy tágabb körét, s ezért a vevői értékdimenziókat. Az alábbi táblázatban összefoglaltuk e képességek leglényegesebb változásait és azok hatását a különböző értékvezérlőkre, illetve rajtuk keresztül a vevői érték meghatározó dimenziókra. Ezek a hatások a fejlesztés háttérében meghúzódó szándékokat fejezik ki. Az, hogy a változások valóban elérik-e ezeket a szándékolt, kívánt eredményeket alapvetően függ a változások bevezetésének sikerétől. Mivel a vállalatnál az említett folyamatok jelenleg is zajlanak, pillanatnyilag nincs arra módunk, hogy a tényleges eredményekről beszámoljunk. Erre a kérdésre mintegy fél, egy év után lehet visszatérni és megvizsgálni azt, hogy vajon a vállalati működés, tehát képesség-halmaz változásai milyen valóságos teljesítménynövekedést idéztek elő a vevői értékvezérlőkben, tehát a kulcs teljesítménymutatókban, illetve ezen keresztül a vevői értékben, illetve azok dimenzióiban.

1. táblázat: A képességek fejlesztés révén változó értékvezérlők és vevői értékdimenziók.

Változások a kiemelt képességek területén	Az adott változás által befolyásolt értékvezérlő	A pozitívan befolyásolt vevői értékdimenzió
Integrált információs rendszer menedzsmentje		
SAP bevezetése	Közvetlenül egyik értékvezérlőt és vevői értékdimenziót sem befolyásolják, de a rájuk épülő működési rutinokon keresztül hatásuk meghatározó. Lásd táblázat következő sorait!	
Egységes adatbázis kialakítása		
Disztribúciós rendszer menedzsmentje		
Regionális raktár kiépítése	Kiszolgálási színvonal Belső piaci teljesítmény Késztermék fedezet Kiszállítás költsége Hibák költsége	Ár Minőség Rugalmasság Logisztikai kiszolgálási színvonal Megbízhatóság
Kiszállítási tevékenységek részleges insourcing-ja		
Könnyű gyártási tevékenységek késleltetése		
Keresletmenedzsment		
A kereslet-előrejelzés adatbázisának egységesítése és finomítása	Keresleti terv pontosság Vezérterv pontossága  <i>ezek hatására</i>  Kiszolgálási színvonal Belső piaci teljesítmény Késztermék fedezet Befejezetlen termelés és félkésztermék fedezet Kiszállítás költsége Gyártás költsége Felhasznált anyagok költsége Hibák költsége	Ár Minőség Rugalmasság Logisztikai kiszolgálási színvonal Megbízhatóság
A kereslet-előrejelzés módszertanának fejlesztése		
Ellenőrző értekezlet beiktatása		
Promóciós tevékenység tervezése		
Termelésstervezés		
Tényleges biztonsági készletek képzése országoként	Vezérterv pontossága  <i>hatására</i>  Kiszolgálási színvonal Belső piaci teljesítmény Késztermék fedezet Befejezetlen termelés és félkész termék fedezet Kiszállítás költsége Gyártás költsége Felhasznált anyagok költsége Hibák költsége	Ár Minőség Rugalmasság Logisztikai kiszolgálási színvonal Megbízhatóság
Termelési vezérprogram készítésének centralizálása		
Anyagszükséglet tervezés módosítása		
Vevőszolgálat működése		
Vevő-specifikus feladatmegosztás	Kiszolgálási színvonal Hibák költsége	Ár Minőség Rugalmasság Logisztikai kiszolgálási színvonal Megbízhatóság
Fejlett adatbázis		



8. ábra: A képességek fejlesztés révén változó értékvezérlők és vevői értékdimenziók közötti kapcsolatrendszer



## Befejezés

Műhelytanulmányunkban egy konkrét vállalat esetében vizsgáltuk meg a vállalati versenyképesség kompetencia alapú fejlesztésének folyamatát. Az alkalmazott modellben a versenyképesség alapvetően függ attól, hogy (1) egyrészt az adott vállalat mennyire pontosan tudja feltérképezni vevőinek meghatározó értékdimenzióit, (2) másrészt mennyire képes beazonosítani azokat a vevői értékvezérlőket, melyeken keresztül befolyásolni tudja a vevői értékdimenziók alakulását. Végül, de nem utolsó sorban (3) alapvető, hogy a vállalat ki tudja választani azokat a kompetenciákat, illetve ezeket lebontva azon képességeket, melyek a működés oldaláról biztosítják az azonosított vevői értékvezérlők, illetve végső soron a vevői értékdimenziók tényleges növekedését és ezzel a vállalat versenyképességének javulását.

Műhelytanulmányunk célja nem a vállalat konkrét döntéseinek értékelése, mint inkább az volt, hogy konkrét és valóságos eseten keresztül mutassuk be a vállalati versenyképességgel kapcsolatos elképzelésünket, hiszen meggyőződésünk, hogy a konkrét példa segítségével könnyebben érthető a bemutatott modell fogalmai, illetve az azok közötti kapcsolatrendszer.

## **Irodalomjegyzék**

- Barney, J. B.** (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; Journal of Management, 17 (1), March, pp. 99-120
- Barney, J. B. – Ouchi, W. G.** (1988): Organizational Economics; San Francisco; Jossey-Bass Publishers
- Bowersox, D. J. – Closs, D.J. – Cooper, M. B. (2002): Supply Chain Logistics Management; McGraw Hill**
- Chase, D – Aquilano, N. – Jacobs, B.,** (2001): Operations Management for Competitive Advantage, ninth edition, McGraw – Hill Irwin, New York
- Chikán, A.** (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán A.** (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft.
- Chikán, A. – Demeter, K. (szerk.)** (2003): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest .
- Chikán, A. – Gelei, A.** (2006): Competitiveness of supplier firms – combining the customer value and the competence based approach; IPSERA Conference Preprint
- Chikan, A. – Czakó, E. – Zoltay-Paprika, Z. (ed.),** 2002: National competitiveness in global economy, Akadémia Kiadó, Budapest
- Clinton, S. R. – Closs, D. J.** (1997): Logistics Strategy: Does it exist?; Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1, pp. 19-44
- Evidence from the Auto Industry, Strategic Management Journal, Vol.17., 271-291
- Gelei, A.** (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban; PhD Disszertáció Tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Grant, R.** (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; California Management review, Spring, pp.114-135
- Grant, R.M.** (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm; Strategic Management Journal; Vol.17, pp. 109-122
- Grant, R.M.** (2001): The resource-based theory of competitive Advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, Spring, pp.114-135
- Grant, R.M.** (2002): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.** (1990): The core competence of corporation; Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91
- Hofer, C.W. – Schendel, D.** (1978): Strategy Formulation: Analytic Concepts , St. Paul, MN: West, p.12
- Könczöl Erzsébet (szerk.)** (2006): Vállalati Stratégialkotás; Jegyzet, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lambert, D. M. - Cooper, M. C.** (1998), Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities; The International Journal of Logistics Management, 9, no.2, pp.2
- Lambert, D. M. and Cooper, M. C.** (2000), Issues in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 65-83
- Mandják T.** (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék
- Mandják T. – Durrieu, F** (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPCConference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D.** (2001): Definig Supply Chain Management; Journal of Business Logistics, Vol.22. No.2, pp. 1-25

- Nelson, R. – Winter, S.** (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change; Belknap, Cambridge, ME
- Parasuraman – Zeithalm – Berry** (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research; Journal of Marketing, No. 3
- Penrose, E.T.** (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford
- Peteraf, M.A.** (1993): The cornerstones of competitive advantage; Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179 – 191
- Polányi, M.** (1994): Személyes tudás; Atlantisz Kiadó, Budapest
- Porter, M.** (1985): Competitive Advantage . Creating and Sustaining Superior Performance; New York: The Free Press
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.** (1993): A vállalat alapvető képessége; Vezetéstudomány 1-2. szám; 34-46. old.
- Rappaport, Alfred** (2002): A tulajdonosi Érték; Alinea Kiadó
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.** (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol.30, No. 2, pp.19-30
- Roth, A. V. – Miller, J. G.** (1992): Success factors in manufacturing; Business Horizons, July – August, pp. 73-81
- Rumelt, R.P.** (1984): Towards a strategic theory of the firm; in: Lamb, R. B. (ed.) Competitive Strategic Management; Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pp. 556-570
- Schubert Anikó** (2006): Vevői értékteremtés a ... Vállalat ellátási láncában; Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Zoltayné Paprika Zita** (szerk.) (2002): Döntéelmélet; Alinea Kiadó Budapest
- Walters, D.** (2002): Operations strategy; Palgrave –MacMillan
- Wernerfelt, B.** (1984): A resource-based View of the Firm; Strategic Management Journal, 5 (2), April – June, pp. 171-180
- Wernerfelt, B.** (1995): The resource-based view of the firm: ten years after; Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 3, pp. 171- 174